■ HR

Ve firmách, kde se nepracuje dobře se zpětnou vazbou, vládne ticho a průměrnost

Filip Hrkal
autori@hn.cz

V posledních dvaceti letech jsem viděl stovky týmů a tisíce lidí ve firmách. Je to fascinující laboratoř lidského potenciálu – toho využitého i toho promarněného. A v centru všeho, co dělá rozdíl mezi stagnací a růstem, frustrací a angažovaností, odchodem a loajalitou, je zpětná vazba. Fenomén, o kterém všichni mluví, je ho plný LinkedIn, ale málokdo s ním opravdu umí pracovat. Včetně manažerů.

Zpětná vazba není názor

Jedna z největších iluzí dnešního pracovního světa je, že zpětná vazba znamená říct, co si myslím. Jenže rozdíl mezi zpětnou vazbou a názorem je jako rozdíl mezi rentgenem a dojmem z pacienta. Jeden říká, co přesně se děje, druhý je subjektivní dohad. Ve firmách dnes běžně vídám „manažerské zpětné vazby“, které mají formu strohého hodnocení („zvládl jsi to docela dobře“), povrchního komentáře („mohl bys být trochu aktivnější“) nebo neurčitých frází („měl bys na sobě pracovat“). To nestačí. To není zpětná vazba – to je bezduchý výrok, který zraňuje, místo aby rozvíjel.

Manažerův omyl: „Já na to mám“

Důvod? Nezralost manažerů. Dnes je bohužel běžné, že lidé získávají manažerské pozice nikoliv na základě schopnosti vést druhé, ale na základě odborné výkonnosti. Odborník se stává šéfem, aniž by rozuměl lidskému rozvoji, motivaci nebo způsobu komunikace. Aniž by se poradil a aniž by chápal jejich důležitost pro výkon manažerské profese. A co hlavně manažeři neumí? Pracovat s konfliktem a emocemi, které zpětná vazba nutně přináší.

Výsledek? Buď se zpětné vazbě vyhýbají, nebo ji podávají necitlivě, bez kontextu a účelu. Oba přístupy vedou k rozkladu důvěry v týmu, frustraci, rezignaci a odchodům.

Generace citlivých

Současně máme na trhu práce novou generaci. Je chytrá, což vidíme na desítkách tisíc našich vzorků dat z trhu, rychlá, ambiciózní. Má přístup k informacím, nástrojům, technologiím, o kterých se předchozím generacím nesnilo. Ale zároveň je i křehká. Sociálně méně sebejistá a společenská. Emočně méně odolná, méně zvyklá na kritiku, méně zakořeněná ve výchově k respektu a sebekázni.

V každé generaci samozřejmě najdete rozdíly, ale hovořím o trendu – a ten je zřejmý. Mladí přicházejí do firem s velkým potenciálem, ale chybí jim základní pracovní a osobní návyky. Výchova řekněme. Nejsou zvyklí slyšet věci napřímo. Chybí jim zkušenost s tím, že zpětná vazba není útok, ale dar. A hlavně – nejsou připraveni si o ni říkat. Mají tendenci očekávat, že si jich „systém všimne“ sám. A také že „do půlnoci objednáš, ráno v osobnosti máš“. Abych parafrázoval.

Ticho zabíjí. Lidi i firmy

V praxi to vypadá takto: Talentovaný člověk dělá chyby, ale nikdo mu je nejdříve neřekne. Buď se předpokládá, že si na to přijde sám, nebo panuje obava, že se urazí. Postupně ztrácí motivaci, víru ve spravedlnost a smysl. Často odejde – do jiné firmy, do jiného oboru nebo do vnitřního exilu v podobě „tiché výpovědi“.

A manažer? Ten dál věří, že „to s lidmi prostě nejde“ a že problém je v generaci, ne v přístupu. Nikdo ho nenaučil vést rozhovory o výkonnosti, poskytnout korektivní i pozitivní zpětnou vazbu nebo přiznat vlastní chybu. A tak systém dál reprodukuje ticho, alibismus a průměrnost.

Ticho, které ublížilo víc než kritika

V jedné středně velké české firmě se rozhodli zpětnou vazbou nezatěžovat lidi formálně. Místo pravidelných rozhovorů se spoléhalo na to, že si každý „něco řekne mezi dveřmi“. Když pak nově nastoupil mladý projektový manažer, po třech měsících si ho šéf zavolal a oznámil mu, že „nenaplnil očekávání“. Do té doby s ním neproběhl jediný strukturovaný rozhovor. Mladý muž odešel, jeho tým zůstal bez vedení a frustrace narostla i u těch, kdo zůstali. Ne kvůli výsledku, ale kvůli způsobu. Zpětná vazba, která se nepodá včas, zraňuje víc než ta, která je nepříjemná.

Zpětná vazba není talent. Je to dovednost. A jako každá dovednost se dá trénovat. A hlavně dnes i podpořit technologiemi. Vyžaduje ale bezpečné prostředí, kulturu otevřenosti, nástroje i ochotu jít do nepohodlí. Nestačí zavést hodnoticí formuláře nebo zpětnovazební dotazníky jednou ročně.

Manažeři by se měli naučit tři věci. Tou první je struktura. Zpětnou vazbu by měli formulovat konkrétně, srozumitelně a v kontextu. Například místo „nebuď pasivní na poradě“ říct: „Když jsi včera na poradě nic neřekl, tým nemohl těžit ani z tvých zkušeností, ani z toho nápadu, který jsi mi poslal e-mailem. Příště by pomohlo, kdybys otevřeně sdílel svůj názor, třeba i kritický.“

Dalším bodem je záměr, tedy pochopit, že cílem zpětné vazby není hodnocení, ale rozvoj. Dobrý šéf ví, že i nepříjemná zpráva může být posilující, pokud je podaná s respektem a cílem pomoci.

Poslední položkou jsou vhodné nástroje. Používat zpětnovazební nástroje, které nejsou jen papírem pro HR. Například moderní a na datech založenou 360° zpětnou vazbu, která vedle vedoucího zapojuje i podřízené a další kolegy. Dále pak výstupy z psychometrických dotazníků, které pomáhají popsat styl práce jednotlivce i dynamiku týmu, a řízené rozhovory 1:1 s jasnou strukturou nebo pravidelný týmový debriefing po projektech.

~ Zpětná vazba není talent. Je to dovednost. A jako každá dovednost se dá trénovat. A hlavně dnes i podpořit technologiemi.

Takhle to dál nejde! Manažeři neumějí pracovat s konfliktem a emocemi, které zpětná vazba přináší. Výsledkem může být rozklad důvěry v týmu, frustrace, rezignace a odchody. **Foto: Shutterstock**

Setkání s datovým obrazem

Vedle dovedností hraje roli i kvalita nástrojů. Jedním z nejefektivnějších, pokud se s ním pracuje profesionálně, je právě 360° zpětná vazba. Ta historicky, kvůli neodbornému provedení a kolujícím excelovským dotazníkům ve firmách, ztratila mnoho příznivců.

Dnes je naštěstí situace jiná. Na první pohled zůstal jednoduchý princip – kolega, šéf, podřízený i samotný zaměstnanec se vyjádří ke konkrétnímu chování a práci daného člověka. Ale právě srovnání s trhem a různorodost perspektiv je dnes její největší síla. Kvalitní 360° zpětná vazba je řízený proces, ve kterém se potkává lidský pohled s technologiemi. Vstupuje do něj AI, která umí analyzovat a interpretovat výsledky, ale stále zůstává prostor pro intuici, kontext a hlubší porozumění člověka.

Klíč je v tom, že lidé nejen slyší, jak je vidí okolí, ale získají i konkrétní data pro svůj růst. A právě propojení dobře postaveného systému, chytré analytiky a citlivého facilitátora dělá rozdíl mezi „hodnocením“ a skutečnou změnou. Správně vedená 360° zpětná vazba je dnes nenahraditelným nástrojem leadership – pokud se s ní umí zacházet.

Trendy a budoucnost

Moderní firmy už dnes zpětnou vazbu neřeší jen jako součást hodnocení výkonu. Budují kulturu průběžné, obousměrné zpětné vazby. Zavádějí například:

- „Radical candor“ – Přístup kombinace empatie a přímosti.
- Pravidelné check-iny 1:1 – V nich se hodnotí nejen výsledek, ale i způsob práce, emoce a spolupráce.
- Peer-to-peer feedback platformy – Při nich si kolegové navzájem dávají podněty k růstu, hodnotí kulturu firmy a její dopad na jejich well-being.
- Psychometrické nástroje a datová analytika – Obohatí zpětnou vazbu o objektivní vhled do stylu práce, motivací nebo potenciálu daného člověka.

Pokud chce firma opravdu zpětnovazební kulturu zavést, nestačí jen vyhlásit „otevřenost“. Potřebuje vyškolit manažery, stanovit pravidla hry, začít shora.

Co může udělat jednotlivec

A co když nejste manažer, ale zaměstnanec, který právě čte tyto řádky a říká si: „Tohle přesně sedí na naši firmu, ale nikdo s tím nic nedělá“? I bez formální autority máte vliv. Zkuste začít u sebe. Dejte kolegovi pochvalu za konkrétní věc. Požádejte o zpětnou vazbu k vaší prezentaci. Po poradě nadhoďte otázku: „Co bych příště mohl udělat líp?“ Nečekejte, až se „něco zavede“. Tím, že otevřete prostor pro dialog, můžete být první jiskrou změny. Protože kultura nevzniká nařízeními, ale chováním každého z nás.

Příklad z praxe: Ve firmě, kde jsme zavedli systematickou 360° zpětnou vazbu a naučili manažery pracovat s její interpretací, se během dvou let snížila fluktuace mladých lidí o 40 procent. Zlepšila se spolupráce mezi týmy a produktivita vzrostla téměř o 20 procent. Ne proto, že by lidé najednou „pracovali víc“. Ale protože věděli, co se od nich čeká, jak si vedou a že jim někdo naslouchá.

Bez kvalitní zpětné vazby se dnes firmy nikam neposunou. Zpětná vazba ale není jen nástroj řízení výkonu. Je to jazyk. Jazyk, kterým se učíme, rosteme a ladíme spolupráci. Bez něj zůstáváme ve svých bublinách. A to si v době křehkých generací, hybridní práce a vysokých nároků na smysluplnost práce nemůžeme dovolit.

Pokud firmy chtějí přežít a růst, musí se zpětnou vazbu a technologie s ní spojené naučit. Pořádně. Dát jí prostor, formu, bezpečí i účel. Protože když se zpětná vazba dělá správně, není to kritika, ale služba.

Autor působí v poradenské společnosti YellowCouch